

## CRECER, Bolivia

Crédito con Educación Rural – CRECER se crea en el año 1999, al independizarse las actividades de microcrédito iniciadas en 1990 como un proyecto de la ONG norteamericana Freedom from Hunger, con el afán de proporcionar servicios de crédito con educación como servicios integrales. Los esfuerzos de CRECER se enfocan en el área rural y urbano-marginal, específicamente en mujeres pobres y sus familias. Su misión, actualizada en dic.08, está constituida en lo siguiente “Brindar con excelencia y calidez, productos financieros integrados a servicios de desarrollo, para mejorar la calidad de vida de nuestras clientas y sus familias”. A set.08, la institución atiende a 95,468 microempresarios a través de 6,977 Asociaciones Comunales (AACC).

### Rating de Desempeño Social

#### Rating

**Comprometido**



Escalas detalladas en la última página

#### Fecha de la Calificación

**Noviembre, 2008**

#### Perfil del País – 2005

Indicador	Bolivia	LAC
<b>Demografía</b>		
Población urbana (%)	64.2	77.3
Esperanza de vida	63.9	72.8
<b>Salud (%)</b>		
Tasa de inmunización contra tuberculosis (%)	93	96
Tasa de mortalidad (< 5) por 1,000 nacidos	65	31
<b>Educación (%)</b>		
Tasa de alfabetismo adulto	86.7	90.3
Tasa de escolarización (%)	86.0	81.2
<b>Género (%)</b>		
Mujeres en la fuerza laboral (%)	62.6	51.9
<b>Líneas de pobreza (%)</b>		
Debajo de \$1 USD al día	23.2	8.9
Debajo de \$2 USD al día	42.2	23.4
<b>HDI (Índice de desarrollo humano)</b>		
Índice	.695	0.80
Puesto de los 177 países	117	ND
Referirse a la sección de “contexto socio-económico”		

#### Contacto en Planet Rating

Lauren Miller  
lmiller@planetrating.com  
Tel : +51 1 242 4597

#### Contacto en la IMF

José Auad  
joseauad@crecer.org.bo  
Tel: +591 2 241 9255  
REF: LM/190208

#### Puntos destacados de la calificación

- Desde sus inicios, CRECER ha demostrado un fuerte compromiso con su misión social, apoyada por Freedom From Hunger y un Directorio comprometido con el alcance e impacto social. En el último año, se ha trabajado en redefinir la misión institucional, tomando en cuenta los cambios en el sector y la demografía nacional.
- El crecimiento de la institución y recién iniciado proceso de regulación presentan tanto oportunidades como desafíos para la institución. Aunque a set.08 la colocación de su cartera mayormente en zonas urbanas va acorde con los nuevos objetivos institucionales y el ambiente regulatorio actual, ocasiona la necesidad de estrategias para mantener la fuerte posición y contribución de CRECER en la zona rural.
- En los últimos años, se ha logrado incluir los objetivos sociales dentro de la planeación estratégica. Sin embargo, éstos refieren principalmente a los servicios no financieros, faltando incluir indicadores de impacto y satisfacción de clientes.
- CRECER se destaca por ser la ONG microfinanciera con mayor alcance en Bolivia, atendiendo especialmente a mujeres con servicios de crédito con educación. El históricamente alto nivel de alcance en las zonas rurales se ha visto reorientado en este año hacia mayor participación de mujeres en la zona urbana.
- El costo de los servicios de CRECER resulta mayor que sus pares bolivianos (incluyendo los que ofrecen servicios parecidos); este costo resulta mayormente de las altas colocaciones en la zona rural y el servicio integral ofrecido.
- La institución mantiene un fuerte compromiso con la responsabilidad social, que se demuestra a través de ferias, jornadas de salud y políticas de personal equitativas.

#### Indicadores

USD, salvo indicación contraria	Dic.03	Dic.04	Dic.05	Dic.06	Dic.07	Sep.08
<b>Indicadores de desempeño social (también ver anexos)</b>						
% clientes mujeres	ND	ND	98.8%	97.9%	95.6%	92.4%
% clientes rurales	70.0%	70.0%	70.0%	60.0%	61.4%	35.7%
Tasa de retención	ND	ND	67.7%	72.7%	75.4%	73.9%
PAR 31-365	0.0%	0.1%	0.2%	0.4%	0.5%	0.5%
Rendimiento de Cartera	0.0%	53.9%	50.4%	37.4%	40.9%	42.3%
Número de días de capacitación por empleado	ND	0.9	0.9	0.9	0.6	0.9
<b>Indicadores de desempeño institucional</b>						
Cartera de créditos (USD)	ND	8,923,674	15,942,205	23,171,494	27,399,789	31,486,003
Clientes activos	40,003	52,093	69,360	82,979	94,744	95,468
Personal	177	224	280	292	343	401
Referirse al rating institucional GIRAFE para un análisis de los indicadores de desempeño institucional						

## Entorno Socio-económico

Bolivia es uno de los países más pobres de Latinoamérica, con un IDH de 0.695 en 2005, comparado con el promedio regional de 0.803. Durante los años noventa, Bolivia experimentó un crecimiento en torno al 4.7% anual, superior al de otros países andinos, lo que permitió reducir la tasa de pobreza urbana de 52% a 46%. Sin embargo, estas mejoras experimentaron una reversión marcada luego de la crisis económica al final de la década pasada, dado que las mejoras económicas tenían limitados beneficios para la mano de obra no calificada, la productividad de las empresas y la calidad de capital humano en Bolivia. De esta manera, el país hoy en día resulta ser uno de gran desigualdad económica (por detrás solamente de Brasil y Chile) y con unos de los índices más bajos de alfabetismo y nutrición infantil a nivel regional. La inestabilidad política y social ha causado una ralentización del crecimiento económico y una reducción en la inversión extranjera. Además el sector agrícola se ha visto afectado por inundaciones y sequías.

El estancamiento económico de Bolivia hace poco probable que logre cumplir con los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Aunque las tendencias para lograr el primero (la reducción de pobreza en la mitad hasta 2015) resultan alentadoras, Bolivia presenta un retraso en la consecución de los otros siete (educación, género, mortalidad infantil, salud materna, VIH, medioambiente, alianzas globales). Las fuertes discrepancias entre departamentos hacen que Santa Cruz y La Paz se acercan a ellos mientras los departamentos de Potosí y Chuquisaca se encuentran más lejos. De la misma manera, se evidencia un nivel de desarrollo humano más bajo en la población indígena a nivel nacional.

El actual presidente, Evo Morales se posicionó en 2006, como el primer presidente indígena en Bolivia. Su gobierno ha identificado como prioridad la inversión en programas de salud y educación que benefician a los más necesitados. A través del Ministerio de Planificación del Desarrollo, se ha elaborado un Plan Nacional de Desarrollo con el apoyo del Banco Central de Bolivia, y de unidades descentralizadas como la Unidad de Análisis de Políticas Económicas y Sociales (UDAPE), Instituto Nacional de Estadística (INE) y la Unidad de Productividad y Competitividad (UPC), con el fin de resolver los problemas económicos, políticos, sociales y culturales de la población boliviana. Este Plan tiene como meta principal la reducción de la pobreza mediante “trabajo digno y permanente, con ingresos suficientes, con energía eléctrica, agua y servicios sanitarios” (*Indicadores Sociales*, 3.3, en “Plan Nacional de Desarrollo 2006”). Entre sus metas, se encuentran:

- Mejoras en los servicios básicos y otros activos sociales.
- Erradicación del analfabetismo.
- Reducción de la pobreza extrema mayor a la planteada por los ODM.

## Evolución de los Indicadores Socio-Económicos

Bolivia <sup>1</sup>		1975	2000	'04-'06
HDI	A	.519	.677	.695
<i>Ranking en los 177 países</i>				
<b>Demografía</b>				
Población total (millones)	a	4.8	8.3	9.2
Población urbana (% pob.)	a	41.3	ND	64.2
Índice total de fertilidad (nacimientos por mujer)	a/d	6.5	4.1	3.7
Esperanza de vida al nacimiento	a/c	46.7	63.3	65
<b>Salud y nutrición</b>				
Índice de mortalidad < 5 años (por 1,000)	a/d	243	84	65
Desnutrición (peso por edad < 5 años (%))	D	ND	5.9	5.9
Población en carencia alimentaria (% población)	D	ND	24	23
Fuente de agua mejorada (% pob.)	A	ND	72	85
<b>Educación</b>				
Índice de alfabetización de la población (% de la población de 15 años y más)	a/c	80	86.7	86.7
Índice de escolarización (%) <sup>2</sup>	a/c	ND	76	86.0
<b>Género</b>				
Índice de alfabetización mujeres (%)	D	ND	70	81
Participación de las mujeres a la fuerza laboral	d	ND	39	43
<b>Pobreza y desigualdad</b>				
Debajo de \$1 diario <sup>3</sup> -(% pob.)	a	ND	23.2	ND
Debajo de \$2 diario <sup>4</sup> -(% pob.)	a	ND	42.2	ND
Línea de pobreza nacional (% pob.)	d	ND	62.7	ND
Población con necesidades básicas insatisfechas	b	85.5	70.9	58.6
PIB por cápita (USD, bil)	d	ND	8.3	10.3
Gini índice	a	ND	60.1	ND
<b>Medio ambiente</b>				
Áreas forestales (miles de km <sup>2</sup> )	d	ND	601	587
Tierra cultivable (% del territorio)	d	ND	34.1	34.8
<b>Economía</b>				
Total del servicio de la deuda (% de export, de bienes, servicios e ingresos)	d	ND	37.1	14.3
Abonados de líneas fijas y teléfonos móviles (por 1,000 personas)	d	ND	13	33
Exportaciones primarias (% de exportaciones de bienes)	a	ND	95	89
Exportaciones industriales (% de exportaciones de bienes)	a	ND	5	11

Según las cifras más recientes, en 2001 el 23.2% de la población boliviana se encontró en extremo pobreza, viviendo con menos de un dólar diario, y 42.2% vivía en pobreza con ingresos menores a dos dólares diarios. La problemática resulta más aguda en las zonas rurales, donde

<sup>1</sup> Fuente de cifras: a- Informe de Desarrollo Humano, UNDP, 2007-2008; b- Instituto Nacional de Estadística (INE), c- Informe de Desarrollo Humano, UNDP, 2005, d- Indicadores de Desarrollo Mundial (Banco Mundial).

<sup>2</sup> Ratio de matriculación bruta combinada para escuela primaria, secundaria y universitaria.

<sup>3</sup> En 2005, \$1/día = 3.47 BOB/día.

<sup>4</sup> En 2005, \$2/día = 6.91 BOB/día.

82% de la población es pobre o extremadamente pobre (comparado con 51% de la zona urbana). Asimismo, el porcentaje de la población que no tiene acceso a servicios de salud adecuados sigue siendo elevado, resultado de barreras geográficas, económicas, culturales y sociales. Los índices de desnutrición y mortalidad infantil son los más altos en la región, y los niveles de malaria y tuberculosis se mantienen altos.

El acceso a educación todavía resulta reducido, evidenciado por las bajas tasas de alfabetismo y escolaridad presentadas mayormente en el área rural. Los indicadores de Bolivia resultan inferiores a los de la región (alfabetismo de 86.7% de personas mayores a 15 años comparado con 90.3% para LAC), en especial afectando a la mujer boliviana cuyo nivel de alfabetización resulta por debajo del promedio nacional.

Fuente: World Bank country briefs, "En breve", Banco Mundial Mayo 2006. Informe ODM 2005, NNUU. Plan Nacional de Desarrollo 2006.

## El Sector de las Microfinanzas

El sector microfinanciero boliviano, conjuntamente con el peruano, son los más desarrollados y de mayor madurez y dinamismo de Latinoamérica, siendo considerado Bolivia en el 2008 como el segundo país en América Latina con mejor entorno empresarial para el crecimiento de las IMF en la región<sup>5</sup>. En los años ochenta la escasa oferta crediticia para el sector microempresarial permitió el desarrollo de las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs). Consecuentemente, el importante crecimiento del sector permitió el desarrollo de un marco regulatorio.

Recientemente, la Resolución 0034/2008 publicada en mar.08 establece el marco regulatorio para que las Instituciones Financiera de Desarrollo (IFDs) u ONGs financieras puedan ingresar al sistema regulado no bancario, enmarcándose en la Ley de Bancos y Entidades Financieras, aunque sin modificar su forma jurídica. Esta norma les permitiría, bajo ciertas condiciones, captar ahorros del público y brindar servicios financieros integrales. La Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SBEF) inició un proceso de visitas preliminares a las IMFs a partir de abr.08 aunque ha sido sustituido por un diagnóstico institucional realizado por firmas auditoras reconocidas por las SBEF<sup>6</sup>. En Oct. 08 se emitió el reglamento "Circular Sb/0589/2008" que establece, entre otros, los procedimientos para la adecuación al ámbito de la supervisión<sup>7</sup> de las IFD.

<sup>5</sup> Estudio realizado por la revista "The Economist", en colaboración con el BID y la CAF, que clasifica el entorno empresarial de las IMF en LAC.

<sup>6</sup> Cambio autorizado dada la Resolución No. 0199/2008 de oct.08 del Reglamento para IFDs.

<sup>7</sup> Incluye la realización de un diagnóstico de requisitos por una firma auditora, la elaboración del plan de acción y su aprobación por SBEF.

El sector se encuentra agrupado en torno, principalmente, a dos asociaciones enfocadas en promover el desarrollo de la su red y en proponer mejoras a las respectivas autoridades: la Asociación de Entidades Financieras Especializadas en Microfinanzas (ASOFIN) que representa instituciones reguladas y la Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural (FINRURAL) compuesta por 15 ONGs.

Tipo de entidades	# de entidades	Regulada / Supervisada SBEF	Cartera (M USD)	%
Bancos <sup>(1)</sup>	2	Si / Si	706.5	29%
FFPs <sup>(2)</sup>	6	Si / Si	445.6	27%
Mutuales y Coop. <sup>(3)</sup>	33	Si / Si	561.9	34%
Coop. cerradas <sup>(4)8</sup>	~ 90	No / No	N/A	N/A
ONGs <sup>(5)</sup>	16	No / No	160.2	10%

Cifras a dic.07 según SBEF, FINRURAL y ASOFIN.

(1) Banco Los Andes Procredit y Banco Solidario concentran la mayor participación.

(2) Instituciones con crecimiento promedio anual del 30% en el último trienio. Mayor concentración de créditos en FFP PRODEM y FIE.

(3) Prestan servicios de intermediación financiera y ahorro

(4) Prestan servicios de intermediación financiera, pero al momento no son reguladas y son de menor envergadura que sus pares reguladas.

(5) Se incluye sólo las ONGs asociadas a FINRURAL y Agrocapital

Las entidades reguladas han innovado en su oferta de productos, ofreciendo servicios de ahorros, cuentas corrientes, seguros, cajeros automáticos, transferencia de fondos, leasing y servicios de remesas. Las ONGs actualmente son limitadas a servicios de crédito y servicios financieros auxiliares (giros, remesas, microseguros, etc.), los que actualmente vienen ofreciendo varias asociadas de FINRURAL.

Los niveles de competencia y penetración en Bolivia son de los más altos en la región, gracias a la gran inversión por parte de organismos internacionales en el desarrollo del sector y maduración del mercado. El nivel de competencia se plasma en un Índice Hirschmann-Herfindahl<sup>9</sup> de 1,460 (comparado con 781 para Perú y 561 para Ecuador)<sup>10</sup>. La penetración de los servicios resulta alto, especialmente en las zonas urbanas del país (La Paz, Oruro y Cochabamba), evidenciado por un ratio de prestatarios / pobres de 11%, inferior solamente a Chile (17%) y Guatemala (12%) en Latinoamérica<sup>11</sup>. En las zonas rurales, el nivel de penetración todavía resulta bajo, debido a que los costos operativos para atender estas zonas resultan altos comparados con los necesarios para atender las áreas urbanas y peri-urbanas.

El ente de supervisión es la SBEF, la cual cuenta con un área de microfinanzas a la que reportan periódicamente,

<sup>8</sup> Actualmente, éstas están en un proceso de regulación bajo la SBEF, tal como las IFDs.

<sup>9</sup> Indicador de medición de concentración de mercado, determinado por la suma de todas las participaciones en el mercado al cuadrado.

<sup>10</sup> Fuente: "Microscope on the Microfinance Business Environment in Latin America", Economist Intelligence Unit y BID.

<sup>11</sup> "How Many MFIs and Clients are there?" MIX Market, 2007.

suficiente información, Bancos, Fondos Financieros Privados (FFPs), Mutuales y Cooperativas de Ahorro y Crédito, facilitando la supervisión y seguimiento de sus actividades. De la misma manera, se requiere que toda entidad regulada lleve a cabo una auditoria externa de manera anual y publique sus estados financieros de forma mensual en la página Web de la SBEF. Estos mismos procedimientos vienen cumpliendo las ONGs afiliadas a FINRURAL en el marco de la autorregulación. Asimismo, se exige a las entidades reguladas la publicación de su Tasa Efectiva Anual (TEA) en pizarras dentro de sus agencias, así como en la página Web del Banco Central de Bolivia. En lo referente a información no-financiera, las IMF's socias de FINRURAL actualmente reportan indicadores sociales sobre género, ubicación de los clientes y crédito promedio; sin embargo, FINRURAL está en el proceso de diseñar en coordinación con el MIX una base más amplia de indicadores a ser reportados de manera periódica.

Después de la crisis financiera de 1998 – 2001 la SBEF reglamentó la creación de centrales de riesgo (como INFOCRED), las cuales recopilan información sobre los deudores en el sistema financiero e IMF no reguladas y la ponen a disposición de las instituciones financieras (reguladas y no reguladas) y del público en general, para su uso durante la evaluación de los clientes.

El sector de microfinanzas boliviano está experimentando la participación directa del gobierno a través del ingreso del Banco de Desarrollo Productivo (BDP) en abr.07, entidad estatal de segundo piso que ha intermediado más de 774 M BOB (108M USD) a ago.08. Fue creado con un capital de 60 M USD<sup>12</sup> y perspectivas de colocación de créditos a una tasa de interés anual del 6%<sup>13</sup>. La cartera del BDP será administrada por instituciones financieras del sector bajo una comisión del 2%, pero quedando en el BDP la decisión final de la colocación del crédito. Además, los fondos de FONDESIF y NAFIBO serán traspasados paulatinamente al BDP. Este hecho afecta fuertemente a las IMF's, por lo que se están planteando iniciando acciones a nivel gremial, en especial FINRURAL.

El actual entorno político y socio-económico del país ha puesto trabas y retos en la industria, tal como la mayor incursión del gobierno generando distorsiones en el mercado, el incremento del riesgo de inversión en el país por la política de estatización de empresas extranjeras en sectores estratégicos<sup>14</sup> y el notable incremento de la inflación a partir del 2007 que ocasionó el cambio en la metodología de ajuste por inflación del USD a la Unidad de

Fomento de la Vivienda (UFV); aunque durante el periodo 2008 se levantó este ajuste para las entidades financieras reguladas y para las IFDs. Existe una inquietud permanente ante una posible política de control de tasas de interés por el estado. No obstante, el crecimiento del sector dependerá del dinamismo de las IMF's en el desarrollo de tecnologías crediticias y el incremento de la cobertura de la demanda, hacia zonas desatendidas.

## Presentación Institucional

### Misión Social

Hasta mediados del año 2008, la misión de CRECER era lo siguiente: “Proporcionamos efectiva y sostenidamente servicios financieros y no financieros integrados, a mujeres pobres y sus familias en áreas rurales y urbano marginales del país, para apoyar sus acciones autónomas, en pro del mejoramiento de la salud integral, la economía familiar y el ejercicio de los derechos ciudadanos”. De la misma forma, su visión constituye en “La población del área rural y urbano marginal del país, accede a servicios financieros y no financieros de calidad, mejorando su nivel de vida”.

No obstante, durante el proceso de planeamiento de 2009, la misión y visión de CRECER fueron actualizadas (posteriormente a la visita de Planet Rating). La visión actual de CRECER es “Ser una entidad microfinanciera líder, reconocida por su compromiso de proporcionar a las mujeres y a sus familias, oportunidades para una vida mejor”. Su misión es “Brindar con excelencia y calidez, productos financieros integrados a servicios de desarrollo, para mejorar la calidad de vida de nuestras clientas y sus familias”. Con eso, CRECER ha ampliado el alcance de su misión con la eliminación de las palabras “rural y urbano-marginal” y “pobre”.

CRECER ha plasmado sus intenciones en un Plan Operativo Anual 2009. La institución mantiene un enfoque claro en la oferta de servicios integrales de crédito con educación que logran un impacto en las vidas de sus clientes. Dentro del Plan, se identifica una estrategia de impacto institucional, que abarca lo siguiente:

- Profundizar el enfoque en la consecución de impactos en las(os) clientes y sus familias, con énfasis en el empoderamiento y desarrollo de la mujer como actor fundamental de la familia.
- Articular e integrar la oferta de servicios financieros y de desarrollo, creando una oferta acorde a la diversidad del grupo meta y sus demandas, bajo criterios de impacto y acordes a la regulación de las IFD.
- Desarrollar sistemas y mecanismos para el seguimiento y la evaluación del impacto institucional en las mujeres y sus familias, que permitan orientar la gestión institucional.

<sup>12</sup> 20% correspondiente al CAF y 80% al Estado Boliviano con recursos provenientes de NAFIBO (Nacional Financiera Boliviana)

<sup>13</sup> Los crédito individuales y asociativos están dirigidos a micro y pequeños empresarios topes de USD 10K (individual) y USD 500 K (asociativo)

<sup>14</sup> Se ha determinado así a los sectores de hidrocarburos, minero, telecomunicaciones, eléctrico y actividades relacionadas.

Asimismo, dentro del Plan Anual 2009 se han establecido estrategias institucionales para la implementación de su misión social tomando en cuenta la perspectiva de los clientes y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

CRECER participa en las redes locales que apoyan el desarrollo de la zona rural y de las mujeres, como son FINRURAL y PROCOSI<sup>15</sup>. Actualmente, el Gerente General de CRECER, José Auad, se encuentra ocupando el cargo de Presidente del Directorio de FINRURAL. En su historia, la institución también se ha beneficiado de subvenciones por el valor de 4.7 M USD aproximadamente<sup>16</sup> de Freedom from Hunger, Plan Internacional, FONDESIF, PROCOSI, Zodiac Foundation, Georgetown University, PROFIN COSUDE DANIDA, DAI CONCADE, FOLADE y BID en varios proyectos relacionados con sus objetivos sociales.

Durante su vida institucional, CRECER se ha beneficiado de varios estudios externos financiados por donantes sobre la eficacia e impacto de sus servicios en las clientas, entre los que se destacan:

- “Gestión de Desempeño Social (GDS) en Práctica”: Realizado por Imp-Act Consortium en el año 2008.
- “Como la evaluación de clientes hace una diferencia en CRECER” Realizado por SEEP Network – USAID en jun.06.
- Estudio de Deserción de Clientes: Realizado por FINRURAL. Este estudio lleva a cabo una regresión con datos de CRECER para determinar los factores más influyentes en determinar si un cliente va a salir de la institución.
- Estudio sobre el impacto de los servicios financieros: Realizado por FINRURAL en 2001 y 2006. Se entrevistó a 404 clientes de CRECER, además de 22 entrevistas profundas y 20 grupos focales para conocer sobre las condiciones de vida alcanzadas por un grupo aleatorio de clientes que tenían dos años o más con CRECER.
- “Fortalecimiento de la Gestión de Desempeño Social”: Realizado por PROFIN en ago.08.
- “Valorización de Desempeño Social de CRECER”: Herramienta SPI/CERISE, adaptada por PROFIN/COSUDE-DANIDA. Realizado en jun.06. Estudio Componente Educativo: Realizado por Grameen Foundation en dic.05 para identificar los factores de dis/satisfacción de los clientes y de los Asesores de Crédito (ACÉs).



## Características de Alcance

Hasta el 2008, se definió a la clientela meta de CRECER como “las familias del área rural y urbano marginal, siendo la mujer sujeto principal de nuestra atención”. Actualmente, CRECER opera en los nueve departamentos de Bolivia, con una división de 64% clientes urbanos, 36% clientes rurales (muy cerca a la composición urbano/rural de Bolivia de 62%/38%).

En base a una combinación de estadísticas de pobreza y de desarrollo por municipio de Bolivia, y la concentración de la clientela de CRECER por municipio, se han determinado algunas tendencias sobre el nivel de pobreza de las zonas en que opera la institución:

- CRECER opera en zonas cuyo Índice de Desarrollo Humano forma parte de los más bajos de Bolivia (Potosí, Chuquisaca y Oruro). Sin embargo, el IDH promedio de sus zonas de acción es de 0.65, situándose en línea con el promedio nacional boliviano (0.64).
- CRECER cuenta con 70.8% de sus clientes en departamentos cuya población tiene una tasa de alfabetización menor al promedio nacional de Bolivia. Sin embargo, el índice de alfabetización promedio para las zonas de trabajo de CRECER es ligeramente mayor a el de Bolivia (89.1%, frente a 86.7% para Bolivia).
- Como estimado, se puede determinar que a sep.08, el nivel promedio de pobreza total (según la línea nacional) en las zonas donde trabaja CRECER (ponderado por proporción de clientes) es de 53.5%, el nivel de pobreza moderada es de 36.2%, el nivel de pobreza indigente es de 16.3% y el nivel de pobreza marginal es de 1.0%. Las cifras de pobreza total, pobreza indigente y pobreza marginal resultan ligeramente menores que los de Bolivia (56.7%, 21.0% y 2.0%, respectivamente), lo que indicaría que las zonas donde trabaja CRECER son levemente menos pobres que el promedio nacional.

<sup>15</sup> El Programa de Coordinación en Salud Integral - PROCOSI está constituido por 33 organizaciones bolivianas e internacionales.

<sup>16</sup> 33.3 M BOB según EEFF auditados convertidos a USD a la tasa de cambio de sep.08.

## Indicadores Sociales – Zonas de Intervención

Departamento	% Clientes CRECER	IDH	%Población rural	% Pobreza	Alfabetismo
La Paz	28.0%	0.63	33.9%	66.3%	83.1%
Santa Cruz	19.6%	0.69	23.8%	38.9%	92.7%
Cochabamba	16.1%	0.63	41.2%	54.9%	78.8%
Beni	9.6%	0.64	31.3%	76.1%	87.2%
Tarija	7.9%	0.64	36.7%	50.8%	85.9%
Chuquisaca	7.2%	0.56	59.0%	70.1%	73.0%
Potosí	6.4%	0.51	66.3%	79.7%	71.6%
Oruro	5.2%	0.62	39.8%	67.8%	84.6%
Promedio Nacional		0.64	37.6%	56.7%	86.7%

Fuente: Informe de Desarrollo Humano Bolivia 2005 (UNDP) y INE; estadísticas a 2001.

## Productos y Servicios

CRECER contempla a la problemática de pobreza como una carencia de oportunidades de acceso a la educación, salud, recursos naturales, servicios básicos y otros, por lo cual se promueve un enfoque en la prestación de servicios complementarios con el crédito. Los principales productos financieros que ofrece son:

- Asociaciones Comunales (AACC):** el “Crédito con Educación para mujeres” es principal producto de CRECER. Su tasa de interés se ha disminuido desde 2005<sup>17</sup>, actualmente ubicándose en 2% mensual flat más una comisión del 1% del préstamo al desembolso. Los montos van de 100 BOB (14 USD) hasta 12,000 BOB (1,716 USD) con un monto promedio de 2,200 BOB (315 USD) a sep.08. Los plazos varían entre 6 y 8 meses (promedio de 7 meses) y un período de gracia de 3 meses, con 3 o 4 pagos de capital e intereses durante la vida del crédito; aunque las socias realizan pagos mensuales. Las socias realizan un ahorro obligatorio entre el 10-25% del valor del crédito, y adicionalmente ahorros voluntarios. La tasa efectiva global (TEG) es de 80.8% incluyendo el costo del ahorro, sin incluir el costo del ahorro es de 46.5%. Adicionalmente al préstamo externo, la Junta Directiva puede otorgar préstamos internos (por un valor máximo de 50% del crédito con CRECER) a las socias siendo financiados con las recuperaciones e intereses del préstamo externo y con los ahorros acumulados con tasa de interés igual o mayor a la de CRECER. La ganancia obtenida se distribuye al cierre del ciclo entre las socias puntuales en sus pagos.
- Crédito Individual:** Este producto se otorga a socias actuales que ya cuentan con un crédito del AACC, e incluye al Crédito Adicional (dentro del AACC) y el Crédito Salud (actualmente en fase piloto). Son otorgados a las socias con buen historial crediticio en dólares y los montos varían entre 50 USD y 3,000 USD, con un desembolso promedio de 1,100 USD. Los plazos son entre 6 y 36 meses con un promedio de 18 meses. La tasa nominal es de 2.5% mensual sobre saldos

<sup>17</sup> La tasa de interés flat se redujo de 3.5% a 3% en jun.05, luego a 2.5% en oct.05 y finalmente a 2% en abr.06.

insolutos para el Crédito Adicional y 1.5% para el Crédito Salud, más una comisión del 1% del préstamo al desembolso. La garantía puede ser personal<sup>18</sup> o prendaria. La TEG varía entre 19.4% y 31.5% anual.

- Microseguro de Accidentes:** Este seguro, ofrecido por la compañía de seguros Zurich, se introdujo en el año 2008. El costo es cubierto en 100% por CRECER.

## Rating de Desempeño Social

### Institucionalización de Desempeño

#### Desempeño Social y Estrategia

CRECER nace con un fuerte compromiso social dado su antecedente como proyecto de la ONG Freedom from Hunger (FFH). Los conocimientos técnicos y el apoyo financiero de FFH han sido fundamentales para el diseño del programa de crédito con educación y los servicios complementarios. Los aportes de FFH se mantienen hasta la actualidad a través de la asistencia técnica y un puesto en la Asamblea y el Directorio de CRECER.

Desde su conversión a una entidad independiente de FFH en el año 1999, se ha asegurado un proceso de toma de decisiones orientada hacia el cumplimiento de la misión social a través de la conformación de un Directorio compuesto por profesionales con experiencia en el ámbito social, de negocios, financiero y legal<sup>19</sup>. Se ha logrado complementar el trabajo de este grupo de profesionales con alianzas estratégicas con entidades internacionales y nacionales para brindar apoyo económico y técnico en la oferta de servicios de salud y educación.

La misión fue actualizada en dic.08 (ver Presentación Institucional) a través de un análisis de la realidad actual del país y del mercado, tomando en cuenta especialmente la situación de desventaja social y económica la mujer, y su rol cohesionador en la familia. Los cambios principales realizados consisten en una ampliación del enfoque hacia zonas urbanas y mujeres de diferentes estratos (no solamente pobres). Sin embargo, el concepto de servicios integrales se mantiene. De igual forma, se concibe al ahorro como una herramienta contra la vulnerabilidad de la pobreza, lo que se fomenta a través del manejo de la cuenta interna de las AACC.

CRECER ha logrado combinar los objetivos sociales con una alta rentabilidad financiera que sustente el financiamiento de su crecimiento, asegurando el

<sup>18</sup> Se requiere a 1 persona hasta un monto de 500 USD, y a 2 personas para créditos hasta 1,000 USD.

<sup>19</sup> Actualmente, se cuenta con 2 Economistas (que laboran en entidades de desarrollo), 2 Abogados, 2 Administradores de Empresas y 1 especialista en Relaciones Internacionales.

cumplimiento con la misión institucional al contar con un calificado equipo gerencial con diversos perfiles profesionales. El Departamento de Educación y Capacitación (E&C) vela por el cumplimiento de los objetivos sociales con un presupuesto asignado, tanto a nivel nacional como regional. Aunque todavía se evidencia la falta de sinergias entre los entes de E&C y algunas gerencias, la contratación del nuevo Gerente General ha contribuido a la consolidación de un equipo gerencial equilibrado y alineado hacia la oferta de un servicio integral que busca retornos tanto financieros como sociales (a través de servicios complementarios). Sin embargo, se podría fortalecer este vínculo operativo a través de una mejor comprensión de la relación entre el desempeño social y la rentabilidad de la empresa. Asimismo, una coordinación y comunicación más frecuente entre las regiones fortalecería el desarrollo de nuevos proyectos y capacidades orientadas a mejorar los servicios complementarios.

El cumplimiento de la misión social ha sido tomado en cuenta en las decisiones estratégicas de la entidad, por ejemplo en lo referente a la ubicación de las agencias, selección de fondeadores, cambios al organigrama<sup>20</sup> y el desarrollo de nuevos productos. Por otro lado, se ha observado una recomposición en la cartera de créditos con una mayor incidencia de las colocaciones en áreas urbanas frente a la zona rural, marcando un cierto cambio con respecto a la misión social anterior pero en el marco más amplio contemplado en la nueva misión institucional. Será importante monitorear el impacto de este cambio en el proceso de logro de los objetivos sociales de la institución.

La regulación presenta oportunidades así como desafíos para la institución. La capacidad de ofrecer el servicio de ahorros a los clientes posibilita satisfacer de mejor manera las necesidades financieras de su población meta. A la vez, las exigencias de la SBEF<sup>21</sup> referentes a los requisitos de sus clientes (tanto de ahorro como de crédito) podrían significar que CRECER deje de atender a un segmento de su clientela, que coincidentemente se trata de personas de áreas con menos oportunidades y acceso a servicios financieros. Se está trabajando conjuntamente con la SBEF para poder adaptar la regulación al grupo meta y zonas de operación de CRECER; sin embargo aun falta realizar un mayor análisis del impacto de la regulación (i.e. requerimiento de la cedula de identidad) para asegurar una preservación de la misión institucional, lo que podría formar parte del trabajo de la futura área de riesgos.

<sup>20</sup> En el año 2008, se implementó un encargo de Imagen Corporativo, cuyo puesto se incluye bajo el área de Educación y Capacitación. Asimismo, está planificada la integración de un Área de Investigación y Desarrollo de Productos para el año 2009.

<sup>21</sup> La SBEF exige que cada prestatario tenga una cedula de identidad (para poder reportar en la Central de Riesgos) y que todas las agencias de la IMF cuenten con conectividad al Internet de todas las agencias.

CRECER demuestra una preocupación por traducir la misión social en estrategias concretas. Así, tanto la Planificación Estratégica y el Plan Operativo Anual como los POAs regionales incluyen objetivos e indicadores relacionados con la misión social (ver Presentación Institucional) con estrategias para su consecución<sup>22</sup>.

## Monitoreo de Desempeño Social

CRECER ha establecido indicadores para medir el nivel de cumplimiento de los objetivos en cuanto a servicios de desarrollo; no obstante aún falta por definir indicadores sobre el alcance e impacto de los servicios crediticios, así como medir el nivel de satisfacción de los clientes con ellos. Esta información contribuiría a que la institución sepa de manera más concreta los resultados de sus servicios.

En el año 2006, se realizó un esfuerzo para definir indicadores alineados con la misión, así como los procesos necesarios para su generación. Sin embargo, aún falta por implementar esta esquema, que contempla el uso de mini-encuestas para recopilar información socio-económico y de impacto de los clientes.

La información sobre los servicios de desarrollo se incluye en los informes mensuales dirigidos al Directorio. Sin embargo, ésta información al momento se encuentra parcialmente en el SIG y en su mayoría tiene que ser generada manualmente. De igual modo, falta por reforzar estas cifras con un monitoreo constante del nivel de alcance de las metas trazadas en el POA.

Por otro lado, se cuenta con amplia información socio-económica acerca de los clientes, recopilada a través de las fichas socio-económicas, que es luego ingresada al SIG. Aunque falta por monitorear esta información regularmente para conocer el perfil de la clientela atendida, así como cualquier cambio en esta.

La falta de indicadores es subsanada parcialmente con herramientas externas, como son estudios de impacto, auditorías sociales, y análisis de los programas realizados principalmente con apoyo de donantes (ver Presentación Institucional). Por otro lado, en los últimos años, se han realizado algunos esfuerzos para mejorar el monitoreo de algunas actividades:

- Un nuevo sistema de informes que incluye indicadores financieros y de actividades no financieras, que permitirán contar con mayor información sobre el logro de los objetivos y compararlo entre las regiones
- Estudio de satisfacción de clientes llevado a cabo en 2003 y planificado para el año 2009

<sup>22</sup> Mientras que el crecimiento de clientes y cartera ha sido menor que lo proyectado para este año (84% de cumplimiento a oct.08), se denota un mayor cumplimiento de las metas referentes a los servicios complementarios (exceptuando la meta referente a capacitación a las Mesas Directivas y las cuñas radiales).

- La planificada creación de un Área de Investigación y la implementación de indicadores de desempeño social (PPI u otras herramientas) en 2009

El Auditor Interno tiene un papel mínimo en la validación de los indicadores sociales; en cierta medida esta labor la vienen cumpliendo los/las supervisoras(es) y los/las administradoras(es). Sin embargo, aún falta desarrollar herramientas para llevar a cabo este proceso de validación.

### Movilización del personal

El proceso de reclutamiento, centralizado en la oficina nacional, se realiza tomando en cuenta varios factores alineados con el cumplimiento de la misión social:

- Experiencia en carreras adecuadas al trabajo en el campo y con grupos (como son agrónomos, enfermeras, profesores, etc.)
- Manejo del idioma local, aunque no se cumple plenamente en todas las regiones
- Pruebas de reclutamiento que buscan medir la alineación de los candidatos con los valores institucionales

El proceso de inducción, organizado por las Coordinadoras regionales de Educación y Capacitación, abarca la transmisión de la misión y visión institucional, temas de educación para adultos y módulos de capacitación. Se refuerza estas capacidades a través de la capacitación interna continua y la supervisión cercana de los supervisores y Administradores de ULO.

El compromiso del personal con la misión institucional se refuerza a través de un sistema de incentivos que incluye aspectos vinculados a los objetivos sociales, como son:

- Mora educativa<sup>23</sup>
- Supervisión a las ACEs y su capacidad de desempeñarse en las sesiones educativas
- Participación de las ACEs/ULOs en actividades complementarios (jornadas de salud, contra-referencias y ferias de salud)

Para apoyar y promover el trabajo del personal de campo en zonas rurales, se otorga un bono por lejanía e incentivos diferenciados. Adicionalmente, se planifica fortalecer el sistema de incentivos en 2009 con un incentivo adicional para las ACEs rurales.

Los aportes del personal son tomados en cuenta para la planificación de eventos a nivel local, así como la elaboración de la planificación anual a nivel de ULO. Sin embargo, aún falta involucrar a algunos mandos medios en la planificación de los servicios no financieros a su cargo. Actualmente, existe una limitada comunicación al personal sobre el impacto social de su trabajo; sin embargo, se

<sup>23</sup> Se calcula la mora educativa de esta forma: Sesiones educativas planificadas que no llevó a cabo el OC / total de sesiones planificadas (una por reunión, salvo aperturas y cierres de ciclo).

contempla la reactivación del boletín interno “Entre Nos” en 2009, lo que sería un instrumento para comunicar algunos de los indicadores existentes y planificados.

## Alcance y Oferta de Servicios

### Alcance

CRECER atiende a una proporción significativa de la población de Bolivia, con 95,486 clientes que representan 0.95% de la población boliviana a set.08. Su alcance resulta mayor que el de cualquier otra ONG boliviana, aunque se encuentra en un nivel medio comparado con las entidades reguladas<sup>24</sup>. Es probable que CRECER logre seguir aumentando su clientela en el mediano plazo impulsada con la conversión a una entidad regulada y la captación de ahorros de sus clientes.

El alcance de la institución es mayor aun considerando sus grupos objetivo gracias a una cobertura de 1.5% de la población boliviana pobre y 1.7% de la población de mujeres. A la vez, CRECER logra una buena cobertura geográfica, atendiendo a personas en todos los departamentos del país. Sin embargo, su alcance respecto a la población rural resulta reducido (menor a 1%), aunque ésta forma parte importante de su misión. Se ha visto una reversión de la proporción urbano/rural en los últimos años, reduciéndose el porcentaje de clientes en zonas rurales de 70% en dic.04 a 35.7% en set.08. Aunque esta cifra es relativamente representativa de la distribución de la población boliviana, se resalta por el rápido cambio en el año 2008, lo que significa un incremento de 24,824 prestatarios urbanos y una pérdida de 24,100 prestatarios rurales. En muchos casos, CRECER es la única IMF en estas zonas, lo que significa que los clientes que dejan de atender podrían quedar sin acceso a servicios financieros. Con la finalidad de mantener a sus prestatarios rurales bajo un esquema de regulación, en 2008 se llevó a cabo un proceso extenso de cedulación; sin embargo, los procedimientos burocráticos del Estado Boliviano en muchos casos han limitado la posibilidad de conseguir cedulas y consecuentemente mantener a esta clientela.

### Focalización de los Servicios

La clientela meta de CRECER ha sido escogida a través de un análisis de la problemática de la mujer pobre, especialmente en la zona rural. A través del diseño de los productos financieros y no financieros, se logra focalizar a la mujer y su familia; sin embargo, a la fecha no se han implementado herramientas de focalización hacia las

<sup>24</sup> A set.08, CRECER maneja una cartera de créditos de 31,486 K USD, cifra que resulta menor que las instituciones reguladas asociadas a ASOFIN, con la excepción de Agrocapietal (23,923 K USD) y FIE FASSIL (29,074 K USD). Por otro lado, a dic.08, CRECER cuenta con 96,185 clientes, lo que les ubica en el medio de las asociadas a ASOFIN (y mayor a cuatro de ellas).

mujeres pobres (un aspecto que se trabajará con el PPI durante el año que viene).

A pesar de una amplia trayectoria en crédito para el área rural, aún falta por definir de manera específica y objetiva qué entiende CRECER por “rural”. Actualmente, se determina este dato usando categorías para el tipo de acceso a la zona (difícil, mediano, fácil acceso, etc.). Sin embargo, estos criterios no se encuentran estandarizados en todas las agencias, lo que hace difícil medir el nivel real de clientes rurales y establecer metas.

Para asegurar un enfoque continuo en la mujer, se ha establecido una meta para clientes mujeres 90%, que actualmente la institución llega a superar (92.3% a set.08). Las últimas gestiones demuestran una disposición en atender a algunos hombres con crédito, sin embargo su participación en el BBCC es limitado<sup>25</sup>.

### Diseño de Servicios y Satisfacción de Clientes

Se han diseñado los servicios financieros de CRECER para adecuarse a las clientas con negocios de comercio o de servicios en zonas peri-urbanas y rurales. El uso del BBCC permite que las socias:

- Tomen un papel activo en el liderazgo de las reuniones.
- Accedan a crédito sin garantías reales, reforzado por el hecho que no se requiere la firma del cónyuge para solicitar un crédito
- Reduzcan su costo de transporte/transacción, a través de reuniones en la zona donde se encuentran las clientas y/o sus negocios

Aunque su estructura jurídica de ONG aún no permite que CRECER capte depósitos del público, se ha logrado fomentar una cultura de ahorros a través del manejo activo de la cuenta interna. Sin embargo, no se monitorea el índice de morosidad de la cuenta interna dentro del SIG, lo que no permite monitorear el nivel de endeudamiento total de las clientas.

En los últimos años, se ha logrado estandarizar los procesos de las AACC, a través de un mayor énfasis en el control del riesgo crediticio y la supervisión a los ACEs. Esto ha permitido asegurar la sostenibilidad de este servicio y mejorar la eficiencia de los ACEs (quienes no pueden viajar más de tres horas desde la agencia). Como resultado, se ha obtenido un mayor control de los riesgos sin descartar el elemento educativo de las reuniones. Sin embargo, se ha notado un mayor enfoque en la reducción del nivel de morosidad en el último año, lo que podría estar afectando la calidad de las sesiones educativas.

Los montos de crédito que ofrece CRECER dentro del BBCC resultan reducidos para satisfacer las necesidades de algunos clientes (evidenciado por la alta proporción de

<sup>25</sup> En un banco comunal, el número máximo de hombres es de 3, y no se permite que los hombres participen en la Mesa Directiva.

clientes con crédito en otra institución). Para suplir esta necesidad, desde 2004 se otorga créditos adicionales y oportunos (desde 2007) para clientes con mayor capacidad de pago. Sin embargo, a sep.08, estos créditos representan tan solo 4% de la cartera de CRECER. Para que estos productos tengan mayor éxito, aún falta promoción y recursos humanos especializados. Para 2009 se piensa segmentar la clientela entre los de menores recursos (y que pueden acceder a un crédito pequeño a través del BBCC) y clientes con mayores perspectivas de crecimiento, que pueden acceder a un crédito individual.

Actualmente, se vienen introduciendo algunos nuevos productos, que deben permitir que la institución satisfaga de mejor manera las necesidades de sus clientes. Así en oct.07, se implementó un piloto del Crédito de Salud<sup>26</sup> con el apoyo económico y técnico de FFH. Las condiciones de este producto (tasa de interés, periodo de gracia, monto) han sido adaptados para acomodarse a las necesidades de las clientas para la mayoría de enfermedades/tratamientos. Sin embargo, su crecimiento ha sido menor de lo previsto, representando 0.2% de la cartera a set.08, generando una pérdida<sup>27</sup> que se está dispuesta a asumir la institución dado su valor social, y a través del subsidio de otros productos más rentables. Se espera que este producto, implementado a mayor escala, logre sostenibilidad mientras que cree una mayor fidelización de los clientes y sus familias.

Adicionalmente, en este año CRECER ha implementado Microseguros de desgravamen y de accidentes, asumiendo la institución directamente el 100% del costo es decir sin incremento de la Tasa Efectiva Global para los clientes. Estos seguros, si bien representan un servicio adicional que se brinda a los clientes, requiere del tiempo de los ACEs, lo que puede afectar su productividad y por lo tanto el tiempo que tienen para dedicar a los servicios de educación<sup>28</sup>. Restando analizar cómo mantener la misma calidad de los servicios y maximizar los beneficios para las clientas. Actualmente se está contemplando la implementación de un microseguro de vida en el año 2009.

Para el año 2009, se contempla expandir la oferta de créditos individuales en seis líneas determinadas en virtud de ser las de mayor necesidad para los clientes<sup>29</sup>. Este proyecto será apoyado por un Área de Investigación y un equipo de Asesores de Crédito Individual que utilizarán el BBCC

<sup>26</sup> Este producto forma parte de una iniciativa “Microfinance and Health Protection” – MAHP- de Freedom from Hunger, apoyado con fondos de la Fundación Bill y Melinda Gates. Este proyecto se enfoca en la oferta de crédito complementada con servicios de salud. Este piloto cuenta con la participación de 5 IMFs: CARD (Filipinas), RCPB (Burkina Faso), PADME (Benin), Bandhan (India) y CRECER.

<sup>27</sup> A nov.08, se evidencia una pérdida de 55,000 USD como resultado de los altos gastos operativos y el poco crecimiento del Crédito de Salud.

<sup>28</sup> Posterior a la misión de calificación, se ha logrado automatizar este proceso para reducir el tiempo que implica para el personal de créditos.

<sup>29</sup> Las seis líneas contempladas son de salud, vivienda, alimentación, educación, negocios y agropecuario.

como entrada para su promoción y cobranza. En el caso de créditos agropecuarios, CRECER viene concretando convenios con tres IFDs bolivianas<sup>30</sup> para poder extender su oferta crediticia en las zonas actuales y en nuevas.

El nivel de retención de clientes parece haberse incrementado desde el año 2005 (desde 67.7% en dic.05 a 73.9% en set.08); sin embargo, faltan cifras más detalladas para poder medir este indicador de manera más adecuada. Esta cifra resulta menor comparada con algunos pares nacionales recientemente calificados por Planet Rating (Diaconía 89.9%, FADES 79.7%), lo que podría ser un indicador de la necesidad de diversificar aún más los servicios dado los cambios en la composición de la clientela especialmente en el último año.

De momento, no se conoce claramente los motivos de la deserción, dado que no se cuenta con un proceso detallado para determinarlos. En el año 2008, se realizó un estudio cuantitativo para conocer los factores de mayor influencia en la deserción de las socias<sup>31</sup>; sin embargo, no está claro cómo la institución ha logrado aplicar los resultados. Algunas regiones han aplicado de manera más rigurosa estudios de deserción para determinar motivos de salida de sus clientes<sup>32</sup>, pero este esfuerzo no es uniforme a nivel nacional.

Se han realizado estudios de satisfacción de clientes esporádicamente con el apoyo de organismos externos, de tal forma que no se constituyen en herramientas útiles de gestión. No obstante, se ha logrado implementar algunas de las recomendaciones para flexibilizar los servicios ofrecidos (por ejemplo, frecuencia de reuniones y plazos). Dado el enfoque rural de la institución, podría ser útil conocer los niveles de deserción y satisfacción diferenciados por ubicación geográfica para medir algunos impactos negativos de los servicios.

### Costo de los Servicios

Comparado con sus pares nacionales, el costo de crédito en CRECER resulta mayor, aún para instituciones que manejan BBCC con educación, con un rendimiento de cartera a dic.07 de 35.6%<sup>33</sup> frente a 20.1% para IMF's bolivianas, 29.5% para ProMujer y 22.5% para FONDECO<sup>34</sup>.

<sup>30</sup> Éstas incluyen a CIDRE, Sartawi e IMPRO.

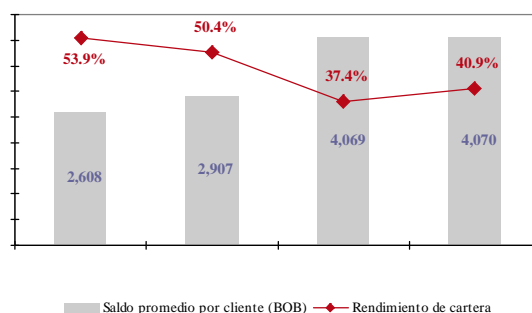
<sup>31</sup> Se determinaron siete variables influyentes: Número de ciclo, año que comenzó el ciclo, Edad, Tipo de Negocio, Estado Civil, Acceso, Número de ciclo de socia y Monto de Préstamos.

<sup>32</sup> Se logró determinar que la mayor queja de las clientas fue el tiempo en reuniones. Por otro lado, lo que más les gustaba fueron el manejo de ahorros y las charlas educativas.

<sup>33</sup> Esta cifra corresponde a los datos publicados en el MIX Market (Ratio de ingresos financieros / ratio de carteras sobre activos) por motivos de comparación.

<sup>34</sup> En el caso de FONDECO y ProMujer se toma los datos del MIX Market ajustados por inflación (Ratio de ingresos financieros / ratio de carteras sobre activos).

En gran parte, la diferencia en el costo resulta de los mayores costos operativos ocasionados por una amplia cobertura de la zona rural (con reuniones en la propia comunidad de los clientes) y la amplia oferta de servicios de educación, ahorros y salud ofrecidos sin costo directo para los clientes. El costo se ve compensado en parte por el valor social que las socias asignan a las reuniones del BBCC. De hecho, los estudios de satisfacción demuestran que estos factores son de gran importancia para las clientas (aunque a la vez se evidencian quejas acerca de la duración de las reuniones). Sin embargo, hasta el momento los clientes no han podido tomar la decisión de pagar o no pagar por estos servicios.



La institución ha buscado y sigue buscando maneras de reducir el costo de los servicios para sus clientes. Desde 2006, se viene reduciendo el costo de los servicios desde 3.5% a 2% mensual flat, mientras que la institución ha experimentado un incremento en crédito promedio de 18% (de 279 a 300 USD). El resultado ha sido una reducción importante del rendimiento de cartera (de 50.4% a 40.9% a dic.07). Además, se ha buscado maneras de cobrar solamente por los servicios que agregan valor a los clientes, así se eliminó el cobro por materiales para el AACCC en 2006. El aumento del rendimiento de cartera en 2007 resulta de la inclusión de una comisión de 1% flat para cubrir gastos administrativos. Aunque se está contemplando una reducción de tasa en el año que viene, la institución todavía tiene que examinar esta decisión frente a las mejoras en infraestructura y procedimientos necesarias en el marco del proceso de regulación.

## ■ Responsabilidad Social

### Protección de Clientes

La transparencia de los servicios de CRECER está fomentada a través de:

- Libros de actas y cobros que maneja la Mesa Directiva del BBCC
- La facilitación a los clientes de una copia de su contrato
- Sesiones pre-desembolso en las que se explican las condiciones de crédito

Sin embargo, se podría fortalecer esta área con un manejo más estandarizado de las libretas de las socias y la comunicación de la TEG en los materiales promocionales, contratos y libretas, lo que se contempla para 2009 y que es también un requerimiento de la SBEF.

El buen trato a los clientes está fortalecido por las supervisiones continuas a las ACEs y la existencia de buzones de sugerencias dentro de la mayoría de agencias. Asimismo, se prevé la implementación este año de una línea telefónica gratuita que servirá para brindar información y recibir reclamos de las clientas. Se piensa difundir este servicio por radios locales y personal de CRECER, con idioma local, como también un puesto de atención a clientes que se implementará con cara a la regulación.

La seguridad de las transacciones de las clientas está siendo mejorado en este año con la implementación de cajas y oficiales de seguridad en todas las oficinas. Sin embargo, aún falta actualizar el manual de ética en cuanto al manejo de efectivo por parte de los ACEs. El uso mensual de la central de riesgos, así como una alerta temprano para clientes que caen en mora, fortalece la prevención de sobreendeudamiento. Sin embargo, aún no se cuenta con una definición del nivel de endeudamiento máximo permitido para los clientes (un proceso a fortalecerse con miras a la ampliación de productos de crédito individual). La familia de la clienta también se ve protegida a través de un fondo de cobertura históricamente ofrecido por CRECER para cubrir una deuda en el caso de fallecimiento. Esta protección se fortaleció con la implementación de un seguro de desgravamen en este ejercicio.

### **Política de Recursos Humanos**

Los procesos de recursos humanos (RRHH) están basados en criterios establecidos y transparentes, alineados a la misión institucional. Se ha incrementado la participación de la mujer dentro del personal (de 34% a dic.03 a 40% actualmente), aunque este todavía no llega a un equilibrio entre hombres y mujeres. Este porcentaje se reduce a sólo 17% para el equipo gerencial (que cuenta con una sola mujer).

El proceso de reclutamiento y selección del personal, centralizado en la oficina nacional, asegura prácticas justas de contratación. Se ha desarrollado procesos de contratación en base a pruebas objetivas aplicadas uniformemente. Existe un esfuerzo de la Oficina Nacional de brindar servicios de capacitación interna y externa a su personal, aunque de momento no se cuenta con un plan anual de capacitación. La institución viene fomentando una cultura de promoción interna, evidenciado por las cifras en los últimos años (índice de promoción<sup>35</sup> promedio de 26.1%

<sup>35</sup> Calculado según el número de promociones internas / contrataciones nuevas en el año.

en los últimos tres años). CRECER viene cumpliendo ampliamente las condiciones de contratación y beneficios al personal exigidos por la legislación boliviana.

El nivel remunerativo ha sido ajustado en el año 2008, para igualar algunos salarios a la banda de salarios interna y a la oferta del mercado. Actualmente, los salarios resultan ligeramente superiores a los de otras ONGs bolivianas, pero por debajo de la mayoría de entidades reguladas. La política institucional de mantener una relación de 15-25 a 1 entre el salario mayor y el menor asegura una remuneración justa dentro de la institución, de acuerdo a las mejores prácticas internacionales. En adición a los beneficios económicos, el personal también cuenta con un seguro privado, celulares (para todo el personal operativo y de supervisión a partir de 2008) y una compensación para el personal que trabaja en la zona rural. Si bien actualmente se otorgan adelantos de sueldos para emergencias del personal, se está contemplando un crédito para el personal de costo reducido para educación, salud y vivienda para el periodo 2009.

El transporte de efectivo es un riesgo inherente en el trabajo en zonas rurales, aunque éste se ha reducido con desembolsos en cheque en el último año. Aunque se logra mitigar el riesgo de pérdida de efectivo a través de un seguro de robo y deshonestidad, no mitiga el riesgo de asalto a los trabajadores de la institución. Esto ha resultado en 12 asaltos entre 2007-2008. Por otro lado, se cuenta con un seguro contra accidentes y un manual de manejo de autos (aunque no es observado en su totalidad) para reducir y cubrir los riesgos de transporte para los ACEs. Históricamente, CRECER ha tomado un papel activo en ayudar al personal que sufre accidentes (apoyo económico, trabajo a familiares, etc.).

Aunque no exista una entidad formal de toma de decisiones en el personal, la estructura de la institución (con reuniones a nivel de ULO, región y gerencia) ayuda a transmitir sus inquietudes o sugerencias a instancias superiores. Por otro lado, el personal se involucra en cualquier disputa laboral a través de una Comisión encargada de investigar despidos y casos de maltrato.

### **Responsabilidad Social hacia la Comunidad**

El comportamiento de CRECER dentro del mercado microfinanciero es responsable, fortalecido por su membrecía en las redes locales de microfinanzas, así como por el amplio programa de actividades no financieras que ofrecen beneficios claros a la comunidad. CRECER se destaca en el mercado boliviano por su compromiso de género y salud, recibiendo una certificación de PROFIN y reconocimiento de Oikocredit por sus labores. Asimismo, la institución realiza esfuerzos para reducir casos de fraude, gracias a los varios entes de supervisión y despidos en el caso de descubrir algún fraude.

El nexo entre la comunidad y CRECER es muy fuerte, resultado de esfuerzos desde los inicios de sus operaciones en cuanto a educación y programas de salud. Se evidencia un alto nivel de compromiso por parte de la institución en brindar estos servicios, que representan aproximadamente entre 15 y 18% del presupuesto total.

Durante su historia, se han ampliado y estandarizado su programa educativo, que incluye a:

- Capacitación dentro de las AACC acordes a las necesidades de las socias, con manuales por tema y ACEs capacitados para su ejecución (pre y post – test)
- Comunicación hacia la comunidad sobre salud de la mujer, salud infantil, salud sexual y reproductiva y enfermedades comunes a través de ferias comunitarias, con el apoyo de entidades locales (municipios, ONGs, etc.)
- Fortalecimiento de una cultura de prevención entre las socias, a través de convenios con proveedores locales de salud y jornadas de salud para las socias de las AACC (estos se piensa abrir para la comunidad en 2009)

Existen metas claras y un monitoreo constante de estas actividades, lo que apoya su cumplimiento. Sin embargo, aun falta por medir la efectividad y eficacia de las actividades. La implementación de pre- y post-test utilizando la metodología LQAS podría ser expandido a incluir todas las oficinas y todos los cursos ofrecidos, apoyado por el nuevo Departamento de Investigación.

Algunos factores harían necesaria una evaluación de los procesos de capacitación, para asegurar su eficacia:

- Se nota que una alta proporción de los ACEs están cumpliendo con dar las charlas educativas (monitoreado a través de la “mora educativa”); sin embargo, en algunas ocasiones se realizan dos charlas dentro de la misma reunión<sup>36</sup>, lo que reduce su eficacia
- La mayor queja de los clientes, visto en una encuesta de deserción, ha sido por la duración de las reuniones (aunque este podría ser resultado de no pago de las clientas)
- El fortalecimiento del producto de crédito individual planificado para 2009-2010 requerirá una evaluación del vínculo entre crédito y educación

Cada vez será más importante que la institución identifique claramente sus objetivos sociales y las maneras de medir si los está cumpliendo para lograr organizar y priorizar sus actividades.

## Responsabilidad Social hacia el Medioambiente

Las iniciativas de la institución orientadas hacia la protección del medioambiente todavía son incipientes; sin embargo, resaltan algunos proyectos iniciales. En el año

2007, se llevaron a cabo ferias de limpieza<sup>37</sup> con el apoyo del BID. Luego, en el año 2006, la institución llevó a cabo capacitaciones acerca de la contaminación al medioambiente para sus socias en La Paz, lo que se piensa extender a las otras regiones. Un pre- y post-test hecho a través de la metodología LQAS<sup>38</sup> indica que las socias han aprendido a través de este curso temas relacionados al aire contaminado, tratamiento de basura y uso del agua. Para el año 2009, Oikocredit está auspiciando un proyecto acerca de la capacitación sobre el medioambiente, el mismo que cuenta con un presupuesto de 50,000 USD.

*Las opiniones emitidas en este informe son válidas por una duración de un año máximo. Más allá de ese límite o si un evento mayor tuviera lugar en la vida de la IMF o en su entorno próximo durante ese período, Planet Rating ya no garantiza la vigencia de sus opiniones y recomienda una nueva calificación. Planet Rating no podrá ser considerada responsable de las consecuencias de una inversión y/o financiamiento realizado sobre la base de este informe.*

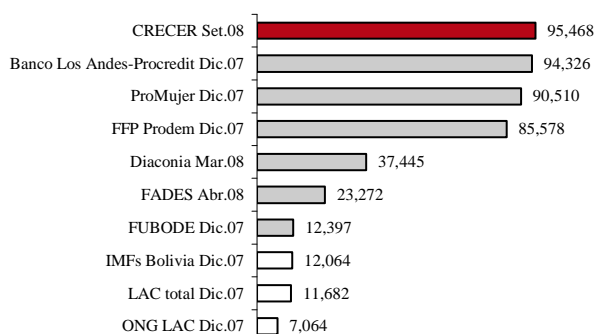
<sup>36</sup> Este fenómeno ocurre para compensar atrasos por cobranza a las clientas morosas, el llenado de los formularios de los seguros de accidentes y desgravamen o días feriados.

<sup>37</sup> En una feria de limpieza las socias se agrupan para limpiar las calles y el parque de la comunidad en que viven.

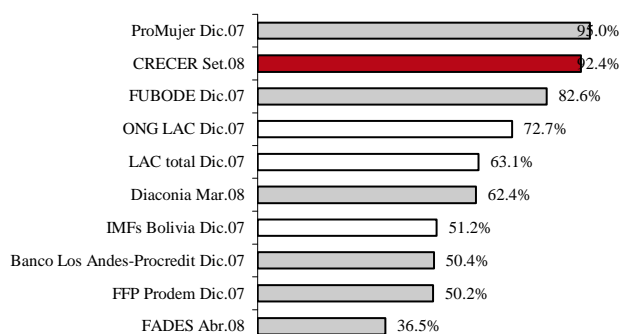
<sup>38</sup> Lot Quality Assurance Sampling Survey: Una metodología utilizada para evaluar la eficacia de un servicio ofrecido, a través de tamaños de muestra pequeños, pero con un alto nivel de precisión.

## Benchmarking

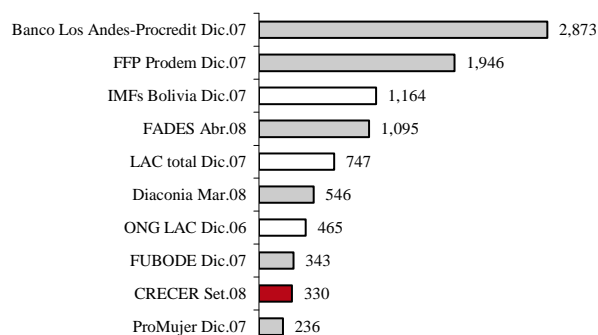
Clientes activos



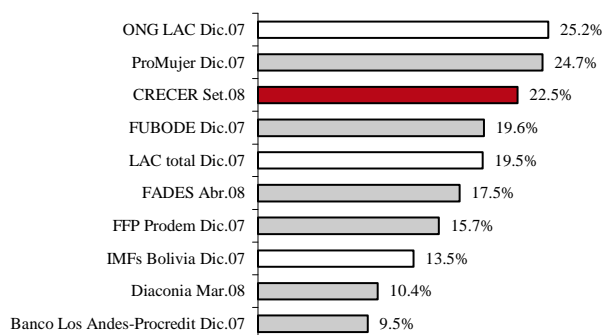
Clientes Mujeres



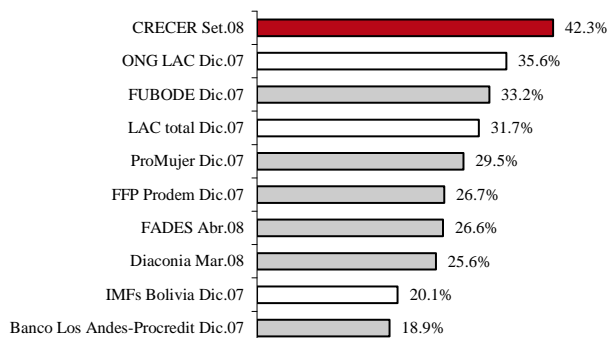
Cartera promedio por cliente



Ratio de Costos Operativos



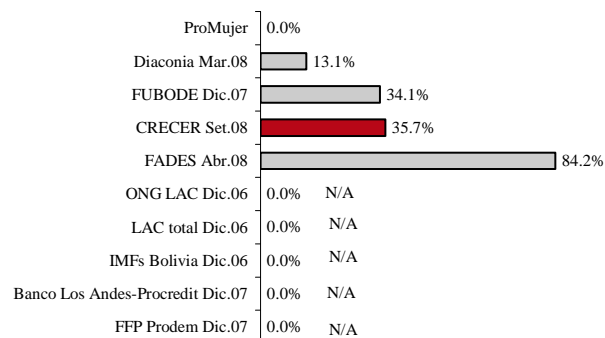
Rendimiento de cartera



Source: MBB Latin American 2007 y Reporte de Indicadores Financieros FINRURAL a Set.08

MFIs: FUBODE Dic.07, ProMujer Dic.07, FFP Prodem Dic.07. FADES Abr.08, Banco Los Andes Dic.07, Diaconia Mar.07

% clientes rurales



## ■ Indicadores de Desempeño Social

Algunos de estos indicadores son los que están siendo utilizados por el “Social Performance Taskforce” (SPTF) y el MixMarket para los informes de desempeño social.

Alcance	Dic.06	Dic.07	Sep.08
% de prestatarias activas mujeres	97.9%	95.6%	92.4%
% de prestatarios activos rurales	60.0%	61.4%	35.7%
% de grupos excluidos o socialmente marginalizados	ND	ND	ND
<b>Nuevos prestatarios</b>			
% debajo de la línea de pobreza nacional	ND	ND	ND
% dentro del menor 50% debajo de la línea de pobreza nacional	ND	ND	ND
% ganando menos de 1 USD diario por miembro del hogar	ND	ND	ND
% ganando menos de 2 USD diario por miembro del hogar	ND	ND	ND
% pobre o de bajos ingresos	ND	ND	ND
<b>Escolarización</b>			
% escolarización de los hijos de los clientes	ND	ND	ND
% de ingresos invertidos en programas sociales	ND	ND	ND
<b>Servicios</b>			
PAR 31 - 365	0.4%	0.5%	0.5%
Tasa de Retención	72.7%	75.4%	73.9%
<b>Logro de cambio (clientes de 3 o 5 años)</b>			
% de clientes que han experimentado un cambio positivo en su nivel social	ND	ND	ND
% que han trascendido el umbral de pobreza	ND	ND	ND
% clientes todavía debajo de la línea de pobreza	ND	ND	ND
# de empleados contratados y asalariados a tiempo completo en empresas apoyadas durante el año	ND	ND	ND
<b>Política de recursos humanos</b>			
% de mujeres dentro de su personal profesional	33%	36%	40%
% de mujeres dentro del equipo de dirección	33%	33%	17%
% de empleados que recibieron al menos dos días de capacitación	88.4%	60.1%	94.0%
Número de días de capacitación por empleado	0.9	0.6	0.9
Tasa de rotación del personal	12.9%	23.6%	18.3%
<b>Desempeño Institucional</b>			
Cartera	23,171,494	27,399,789	31,486,003
Clientes Activos	82,979	94,744	95,468
Personal	292	343	401
Rendimiento	37.4%	40.9%	42.3%

## ■ Formulas

- Rendimiento de Cartera: Ingresos de cartera / Cartera bruta vigente promedio de 13 meses
- Ratio del costo de ahorros: Intereses y cobros pagados sobre depósitos / promedio de depósitos
- Ratio de costo de la deuda: Intereses y cobros pagados sobre fondos prestados / Fondeo promedio
- Rotación (bruta):  $1 - (\text{clientes finales} / (\text{clientes inicio de período} + \text{clientes nuevos}))$
- Rotación (neto de primeros créditos activos):  $1 - ((\text{clientes finales} - \text{primeros créditos activos}) / (\text{clientes inicio del período} + \text{clientes nuevos} - \text{primeros créditos activos}))$

## ■ Escala de Calificación

Rating	Definición
5+ 5	<b>Avanzado:</b> Compromiso de largo plazo con metas sociales; manejo eficiente de desempeño social y riesgos de responsabilidad social; muy probable que la institución genere un impacto social claro.
4+ 4	<b>Comprometido:</b> Compromiso claro con metas sociales; manejo razonable del desempeño social y riesgos de responsabilidad social; probable que la institución genere un impacto social positivo.
3+ 3	<b>En proceso:</b> Intento claro para lograr metas sociales; sistemas de gestión de desempeño social en proceso de implementación.
2+ 2	<b>Incipiente:</b> Intento claro para lograr metas sociales; baja capacidad de gestionar desempeño social.
1+ 1	<b>Imperceptible:</b> Intención de lograr metas sociales no es tangible; bajo nivel de gestión de desempeño social.